

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi sebagai suatu entitas dinamis senantiasa menawarkan tantangan penelitian terhadap berbagai fenomena, baik dari dimensi organisasi sebagai wadahnya maupun dari dimensi sumber daya manusia sebagai anggotanya, sehingga penelitian terhadap organisasi memerlukan pisau analisis dari berbagai sudut pandang keilmuan (multidisipliner) agar menghasilkan pemahaman terhadap fenomena secara komprehensif dan menjadi karakteristik penelitian manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam ini konteks untuk memahami berbagai fenomena dalam organisasi PT. Transportasi Jakarta sebagai obyek penelitian. Transjakarta atau Transjakarta merupakan salah satu unit bisnis strategis (*strategic business unit*) dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta di bidang pelayanan transportasi publik. Sebagai perusahaan pelayanan publik, PT. Transportasi Jakarta tidak terlepas dari karakteristik sebagai suatu organisasi dengan berbagai dinamika yang mewadahi interaksi dan komunikasi antar anggota dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya yang kemudian secara perlahan membentuk nilai, perilaku, dan budaya dari organisasi tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Laurie J Mullins (2010) bahwa perbedaan dalam tugas dan penempatan kerja anggota organisasi terkadang memicu lahirnya situasi yang mendorong seseorang mempersepsikan kualitas kehidupan berorganisasinya, menilai lingkungan internalnya dan merasakan gejala sosial dalam organisasi secara personal sesuai dengan latar belakangnya masing-masing.

Secara historis, PT Transportasi Jakarta adalah pengelola Bus Umum milik Pemprov DKI yang awalnya bernama Badan Layanan Umum (BLU) Transjakarta dan Unit

Pengelola Transjakarta Busway (UPTB). Lembaga ini dibentuk pada tahun 2003 berdasarkan SK Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 110/2003 tentang Pembentukan BP Transjakarta. Pada tahun 2006 namanya kemudian diganti menjadi BLU Transjakarta berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2006, kemudian menjadi Unit Pengelola UPTB bernaung di bawah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Lembaga ini dibubarkan pada akhir tahun 2013 dan digantikan oleh PT Transportasi Jakarta atau PT Transjakarta yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang resmi didirikan pada 10 Maret 2014 berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Pemprov DKI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Pembentukan BUMD PT Transjakarta yang diperbarui dengan Perda Nomor 17 Tahun 2014 tanggal 11 September 2014. PT Transportasi Jakarta yang selanjutnya dalam disertasi ini disebut sebagai Transjakarta memiliki kewenangan atas operasional seluruh koridor dan area kerja pelayanan transportasi umum bus kota di Wilayah DKI Jakarta dan sekitarnya serta melakukan pengawasan dan koordinasi dengan operator koridor, penyedia armada bus, dan pengelola pool SPBG. Direktur Utama Transjakarta diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur DKI Jakarta dengan memerhatikan saran dan masukan dari Kepala Dinas Perhubungan DKI Jakarta.

Hingga akhir 2019, Transjakarta mengoperasikan 274 rute, berkolaborasi dengan 18 operator bus dan koperasi bus kecil untuk memberikan layanan *first mile last mile* terintegrasi, menjangkau 85% wilayah DKI. Dengan mengusung motto kerja BISA yaitu singkatan dari: **B**ahagia, **I**novatif, **S**emangat, dan **A**manah, Transjakarta telah menjadi *leading-sector* dalam mewujudkan sistem transportasi publik terintegrasi di DKI Jakarta dengan visi "*connecting the life of Jakarta*" (menghubungkan kehidupan Jakarta) yang disertai dengan misi "*together we provide transportation services to ease and bring happiness in the life of Jakarta*" (bersama-sama menyediakan layanan transportasi yang

memudahkan dan membahagiakan kehidupan Jakarta) serta strategi bisnis dengan semboyan “*we have strategic plan, it’s called Doing Things*” (kita memiliki perencanaan strategis yang disebut dengan *Doing Things*) yang kemudian diturunkan menjadi empat sasaran dalam 15 Langkah Aksi, yakni:

Sasaran Pertama, peningkatan pelayanan pelanggan yang terdiri dari lima aksi yaitu (1) pembangunan halte terintegrasi di empat titik dengan MRT dan LRT, (2) ekspansi layanan yang menjangkau 80% warga Jakarta, (3) pembangunan kanal informasi dengan seluruh karyawan, *stake-holder*, *share-holder*, dan mitra, (4) pengoperasian armada bus listrik, dan (5) penerapan PT. Transportasi Jakarta Service 4.0. Sasaran Kedua, peningkatan proses internal (*internal process*) yang meliputi empat aksi, yakni: (1) penerapan *smart office*, (2) renovasi gedung kantor, depo, dan prasarana, (3) pembuatan RPJPP 10 Tahun, dan (4) transformasi Pengadaan melalui *e-procurement*. Sasaran Ketiga disebut dengan istilah *Learning and Growth*, yang terdiri dari empat aksi, yakni: (1) *initiative improvement project* di setiap departemen, (2) sertifikasi pramudi 100%, (3) penguatan GCG di seluruh lini korporasi, dan (4) *review* Budaya Perusahaan, dan Sasaran Keempat adalah penyempurnaan keuangan (*financial*) yang terdiri dari dua aksi, yakni: (1) penyelesaian inbreng tahap pertama, dan (2) realisasi pendapatan bisnis non-tiket.

Upaya tersebut telah menghasilkan berbagai penghargaan, antara lain *Sustainable Transport Award* pada tahun 2019 disusul dengan penghargaan *Tom Tom Traffic Index* penurunan kemacetan di DKI, disematkan sebagai pemilik Wow Brand dan Better Brand serta penghargaan Revolusi Mental 2019 oleh Presiden Republik Indonesia. Awal tahun 2020, Transjakarta kembali dinobatkan sebagai pemilik Wow Brand, meraih *Top Digital Innovation Award*, dan *Rail, Infrastructure and Digital Mobility Business Award*

(Rimbda) untuk Bus Rapid Transit dan menyabet GRC Award 2020. Penghargaan Teropong Public Relation Award 2020

Di bidang SDM, Transjakarta terus mengupayakan sumber daya manusia yang handal, berkompeten, dan berkualitas, terutama sumber daya pramudinya sebagai ”ujung tombak” perusahaan. Untuk itu, Transjakarta telah menerapkan sistem rekrutmen pramudi dengan sangat teliti. Selain itu, Transjakarta menerapkan serangkaian tes terstandarisasi dari Kementerian Perhubungan, seperti test-tertulis tentang pengetahuan teknis-mekanis bus, test keterampilan mengemudi, dan serangkaian test yang lain.

Sejalan dengan itu, Transjakarta juga telah melaksanakan sertifikasi terhadap hampir seluruh pramudinya sesuai dengan standar BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Prosedur ketat itu dapat dipahami karena kepuasan dan loyalitas pengguna jasa akan memicu warga Jakarta bersedia beralih dari penggunaan kendaraan pribadi ke penggunaan angkutan massal, serta pembentukan citra perusahaan (*brand image*) bahwa Transjakarta merupakan perusahaan penyedia jasa transportasi publik berstandar internasional.

Sehubungan dengan itu, dalam penelitian ini dipilih Perilaku Kerja Pramudi sebagai variabel dependen disertai dengan variabel independen Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi. Yang dimaksud Pramudi dalam penelitian ini adalah pengendara atau sopir atau Pramudi Bus Transjakarta yang telah diangkat sebagai karyawan tetap. Sedangkan yang dimaksud Perilaku Kerja dalam hal ini adalah upaya, pekerjaan, kegiatan, tindakan dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya sebagai respon terhadap tugas yang dibebankan kepadanya baik secara langsung pada saat bersentuhan atau memegang obyek atau peralatan kerja maupun secara tidak langsung. Yang dimaksud secara langsung adalah pada saat

melaksanakan pekerjaannya dan yang dimaksud tidak langsung adalah pada saat sebelum atau setelah melaksanakan pekerjaannya. Jadi perlu ditekankan bahwa Perilaku Kerja Pramudi berbeda dengan Perilaku Pramudi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Perilaku Kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi perusahaan, antara lain penelitian dari Raza, Anjum, dan Zia (2014) tentang dampak Perilaku Kerja pegawai dan Budaya Organisasi terhadap produktivitas organisasi, serta penelitian dari Saeed, Zehou, & Hussain (2015) tentang hubungan antara Perilaku Kerja dengan kinerja organisasi. McShane dan Glinov, (2013, pp. 36–39) menjelaskan bahwa Perilaku Kerja merupakan hasil dari pengaruh *motivation, ability, role perception*, dan *situational factors*, sehingga kemudian konsep McShane ini dikenal dengan *MARS Model*. Dari pengaruh ini kemudian dihasilkan model-model Perilaku Kerja, yakni: *task performance, organizational citizenship, counterproductive work behavior, joining/staying with the organization*, dan *maintaining attendance*. Mengacu pada penjelasan tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa amatan dan analisis tentang Perilaku Kerja akan berkaitan erat dengan banyak faktor yang kompleks. Penelitian ini menetapkan faktor amatan yang berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Pramudi PT. Transportasi Jakarta yang dibatasi pada faktor Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi karena ketiga faktor ini diyakini mampu mewakili kompleksitas permasalahan tentang Perilaku Kerja sebagaimana dinyatakan oleh McShane maupun Gibson tersebut.

Penelitian tentang perilaku individu dalam bekerja dikaitkan dengan Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi di sektor transportasi belum banyak dilakukan. Beberapa penelitian tentang perilaku individu dalam bekerja yang telah dilakukan berdasarkan penelusuran internet, umumnya merupakan sub-bagian dari Perilaku Kerja, seperti:

kinerja pekerjaan sebagai hasil dari Perilaku Kerja yang berorientasi pada tingkat pelaksanaan tugas, *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada sikap kerja dan kesukarelaan individu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, serta tingkat ketidakhadiran pegawai dan *turnover* sebagai suatu Perilaku Kerja kontraproduktif. Perilaku Kerja dalam penelitian ini bukan berorientasi pada perilaku individu dari pramudinya (attitude, kepribadian, ahlaq, dan lain-lain) namun lebih menitik beratkan pada upaya, perbuatan, kegiatan, tindakan dan sikap pramudi sebagai respon baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan yang dibebankan sesuai tugas pokok dan tanggungjawabnya. Dengan demikian, penelitian ini memiliki tingkat kebaruan karena variabel Perilaku Kerja akan dianalisis sebagai respon keseluruhan seorang individu Pramudi dalam bekerja sebagai *human resources conceptual individual* dikaitkan dengan variabel lain sebagai faktor keorganisasian atau *human resources conceptual organization*.

Kepemimpinan secara mendasar dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam mempengaruhi individu lainnya. Kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi yang dapat dipahami sebagai kemandirian dalam berorganisasi. Kepemimpinan yang transformatif ialah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain melalui perubahan yang dibuat oleh dirinya untuk lingkungan sekitar dan orang lain. Dengan mengacu pada Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh Robert J. House (1996), seorang pemimpin akan memberikan efek positif terhadap para pengikutnya dengan membangun kesamaan persepsi terhadap tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich et al., 2007, p. 205). Dengan begitu, maka korelasi antara Kepemimpinan dengan Perilaku Kerja memiliki landasan teoritik-konseptual.

Kepemimpinan dalam organisasi pada dasarnya adalah kemampuan individu dalam membangun kepercayaan dirinya dalam bekerja, memiliki visi dalam bekerja, mampu me-menej sumber daya, melibatkan dan memberdayakan, mampu berkomunikasi dan bekerja sama, bersedia memberikan umpan-balik, mampu ber-*interpreneur*, memiliki kepribadian yang menyenangkan, memiliki energi fisik prima, serta memiliki kepedulian atas keberagaman budaya. Menurut Chemers dalam Knippenberg dan Hogg (2003, p. 6) terdapat tiga komponen penting kepemimpinan efektif yakni: (1) kemampuan membujuk anggota organisasi lain untuk menghormati, (2) kemampuan membangun hubungan, dan (3) kemampuan untuk memobilisasi dan mengerahkan seluruh sumber daya. Kepemimpinan yang mampu membuat suatu perubahan bagi organisasi memerlukan kemampuan dan motivasi intrinsik dari dalam dirinya (Wirawan, 2013).

Faktor keorganisasian kedua yang diasumsikan dalam kegiatan penelitian ini memiliki hubungan dengan Perilaku Kerja adalah *Reward*, yang dalam hal ini dapat dimaknai sebagai perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis dan memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh individu melalui pilihan atas perilaku terkait pekerjaan sebagaimana disampaikan oleh Moorhead dan Griffin (2013, p. 5). Di sisi lain Armstrong (2006) memandang bahwa *Reward* sebagai suatu sistem, tidak akan terlepas dari kepemimpinan manajerial organisasi. Variabel *Reward* dalam kegiatan penelitian ini menggunakan konsep *Total Reward System*, yang melihat *Reward* sebagai satu kesatuan penghargaan utuh yang bersifat finansial maupun non-finansial, sehingga dapat memunculkan konsep keterkaitan baru antara konsep *Reward* dengan Perilaku Kerja. Perihal finansial dan non-finansial juga dikemukakan oleh Suherman, Fitriawan, & Ahmad (2015) dalam kaitannya dengan *total compensation* (kompensasi total) dimana dalam hal ini kompensasi diartikan

sebagai imbal jasa berupa finansial maupun non finansial yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada bawahannya atas kinerja maksimal yang telah diberikan oleh karyawan tersebut sehingga kompensasi total merupakan gabungan antara gaji, bonus dan tunjangan.

Faktor keorganisasian ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi yang dapat diartikan sebagai keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja dari organisasi tersebut. Iklim Organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai persepsi seorang anggota dalam organisasi yang mencoba memahami suasana abstrak yang dirasakan oleh dirinya yang mempengaruhi dirinya dalam aktivitas bekerja. Contohnya seperti pengelolaan pegawai, standar kerja, ketercapaian target, keterbukaan antar anggota dan pengakuan rekannya atas kemampuannya (Stringer, 2002 dalam Gholami, 2015).

Konsep lain tentang Iklim Organisasi dikemukakan oleh Taguiri dan Litwin dalam Wirawan (2009, p. 41), yang memandang Iklim Organisasi sebagai kualitas internal organisasi yang terus berlangsung, dialami oleh anggota, dan mempengaruhi perilaku anggota. Iklim organisasi yang positif menawarkan keseragaman yang dapat disetujui oleh beragamnya karakteristik individu dalam organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Schneider (1975), Boateng, Irene A., Samuel Kanyandewe (2014). Manfaat Iklim Organisasi bagi perusahaan antara lain adalah dapat meningkatkan kualitas dalam bekerja, membangun hubungan positif antar anggota, membangun komitmen dan motivasi berorganisasi, serta dapat meningkatkan Perilaku Kerja inovatif. Di sisi lain, Iklim Organisasi yang negatif akan mengakibatkan adanya peningkatan keinginan anggota untuk keluar dari organisasi, tindakan destruktif dalam perilaku ketidakpatutan dan bahkan perilaku kontraproduktif dalam berorganisasi.

Kontribusi Iklim Organisasi yang kondusif terhadap kenyamanan aktivitas bekerja berlaku pula di Transjakarta. Hal ini dapat ditelusuri dari wawancara dengan Direktur SDM Transjakarta yang menjelaskan bahwa Iklim Organisasi dalam perusahaan BUMD seperti Transjakarta berkontribusi terhadap kenyamanan seluruh pegawai dalam bekerja, terutama dikaitkan dengan tingginya tekanan tugas untuk memberikan layanan publik di bidang transportasi. Korelasi antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja dapat dijelaskan melalui konsep yang diberikan oleh Moorhead (2013) yang melihat bahwa Iklim Organisasi mempengaruhi perilaku. Bateman dan Organ (1985 dalam McShane & Glinov, 2010) melihat bahwa Perilaku Kerja merupakan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan Gibbons (1996), melihat Perilaku Kerja sebagai perpaduan faktor dari dalam individu dan dari luar individu. Podsakoff, et.al., (1990 dalam McShane & Glinov, 2013), memetakan *organizational citizenship behavior* kedalam lima perilaku utama yang terdiri dari: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*. Korelasi antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja kemudian dibuktikan secara empirik melalui penelitian dari Imran, Saeed, Haq, dan Fatima (2010) dengan judul: "*Organization Climate as a predictor of Innovative Work Behavior*".

Iklim organisasi sebagai *HR Conceptual Organizational* dalam kegiatan penelitian ini berbeda dengan konsep Iklim Organisasi pada penelitian yang telah dilakukan, karena penelitian ini akan melihat Iklim Organisasi Transjakarta sebagai organisasi profit yang mengusung tugas pelayanan publik, sehingga gambaran keterkaitannya dengan Perilaku Kerja memiliki derajat kebaruan sebagai suatu hasil penelitian. Selain hubungan antara konsep keorganisasian melalui Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi dengan konsep individual Perilaku Kerja, penelitian ini pun melihat pula adanya hubungan antar berbagai variabel keorganisasian yang menjadi fokus penelitian.

Pertama, hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi telah dibuktikan melalui penelitian oleh Putra, *et al* (2017), Novac dan Bratanov (2014), serta penelitian Hartati dan Yasri (2014). Putra, dkk., (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Buleleng dengan hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi. Novac dan Bratanov (2014) melakukan penelitian terkait hubungan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dengan judul: *The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity*. Dengan membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat dimensi, yakni: *telling style, selling style, participating style, and delegating style* penelitian ini menghubungkannya dengan Iklim Organisasi yang terdiri dari dimensi, *task, structure, relationship, motivation, support, leadership, change, and performance*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *leadership* memiliki posisi yang cukup fleksibel untuk melakukan perubahan terhadap iklim, dengan penekanan bahwa pemimpin perlu lebih aktif untuk mendengarkan isu-isu penting terkait pegawai dan mampu memberikan solusinya.

Dari banyaknya faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja dan keterkaitan antar variabel seperti yang dijelaskan berbagai pendapat ahli di atas, ternyata selaras dengan uraian sebelumnya sehingga dalam kegiatan penelitian ini ditetapkan dan dibatasi penelitiannya pada ketiga variabel tersebut diatas yang berfokus pada pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta. Keterkaitan antara Perilaku Kerja dengan Kepemimpinan mengacu pada konsep *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert J. House (1996), yang secara teoritik menjelaskan bahwa seseorang itu dalam bekerjanya sangat dipengaruhi oleh

harapan yang digantungkan pada pemimpinnya, sehingga pemimpin akan memberikan efek positif terhadap para pengikutnya dengan membantu mewujudkan harapan anggotanya, membangun kesamaan persepsi terhadap tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya.

Selain berlandaskan pada konsep *Path-Goal Theory* tersebut, Perilaku Kerja yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan dilandaskan pada konsep kepemimpinan menurut Campbell *et all* (1970 dalam Madhukar & Sharma, 2017 p,283) yang menjelaskan bahwa Iklim Organisasi sebagai Iklim Psikologis memiliki empat dimensi; yaitu *degree of structure imposed*, *individual autonomy*, *considerations/warmth/support*, dan *Reward*. Campbell menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan dirinya dalam bekerja, memiliki visi, mampu me-menej sumber daya, melibatkan dan memberdayakan, mampu berkomunikasi dan bekerja sama, bersedia memberikan umpan-balik, mampu ber-*interpreneur*, memiliki kepribadian yang menyenangkan, memiliki energi fisik prima, serta memiliki kepedulian atas keberagaman budaya. Dengan mengacu pada konsep ini, Perilaku Kerja seseorang akan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin dalam me-menej, memberdayakan, berkomunikasi, dan memberikan umpan balik terhadap Perilaku Kerja pegawainya sehingga salah satu indikator Kepemimpinan dalam kegiatan penelitian ini adalah *capability* (kemampuan manajemen).

Keterkaitan antara Perilaku Kerja dengan *Reward* mengacu pada konsep Schuler dan Jackson serta Invancevich (2000) yang menjelaskan bahwa Perilaku Kerja seorang individu bergantung pada adanya *Reward* dan *punishment*. Keterkaitan ini kemudian dikuatkan dengan konsep Lawler, yang menyatakan bahwa Perilaku Kerja tergantung pada kepuasan seorang individu terhadap imbal-balik yang diterimanya, antara lain

Reward. Adapun keterkaitan antara Perilaku Kerja dengan Iklim Organisasi dijelaskan oleh Taguiri dan Litwin dalam Hartati & Yasri (2014) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan Perilaku Kerja positif Pramudi Transjakarta diharapkan dapat diciptakan suatu Iklim Organisasi yang kondusif.

Sebagai salah BUMD, Transjakarta merupakan *strategic business unit* bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan seluruh program kebijakan pemerintah provinsi baik dalam kaitannya untuk memberikan pelayanan publik di bidang transportasi, mengurangi kemacetan ibukota, serta menekan laju pencemaran udara di Jakarta. Untuk itu, pengambilan obyek Transjakarta sebagai lapangan penelitian (*field of research*) dengan mengambil fokus pada Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta memiliki tingkat urgensi tinggi dan mampu memberikan sesuatu yang baru (*novelty*) karena penelitian tentang Perilaku Kerja di Transjakarta belum pernah dilakukan, terlebih dengan fokus Perilaku Kerja pada pramudi. Dengan demikian, penelitian ini menetapkan judul penelitian disertasi sebagai berikut: “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Pramudi pada PT. Transportasi Jakarta”. Kegiatan penelitian ini merupakan hal baru, khususnya menyangkut kajian tentang perilaku kerja Pramudi di sektor transportasi umum. Hasil kegiatan penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk penyusunan kurikulum dalam rencana pendirian Transjakarta Academy dan dapat menjadi acuan baru untuk penyusunan metode analisis manajemen sumber daya manusia.

B. Identifikasi Masalah

Di samping kemajuan dan prestasi yang telah diraih oleh Transjakarta sebagaimana diungkapkan dalam latar belakang, masih dijumpai beberapa permasalahan, baik permasalahan yang pernah terjadi maupun permasalahan yang ada saat ini dan permasalahan yang mungkin timbul di kemudian hari akibat kerawanan yang ada. Dari penelusuran berita dan observasi langsung ke lapangan, masih dijumpai adanya permasalahan yang terkait dengan Perilaku Kerja yang ternyata dipengaruhi oleh permasalahan lain dalam manajemen. Sebagaimana diungkapkan sebelumnya bahwa yang dimaksud Perilaku Kerja dalam penelitian ini adalah upaya, pekerjaan, kegiatan, tindakan dan sikap seseorang sebagai respon baik langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaannya, maka respon tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain di lingkungan kerjanya. Interaksi antar faktor tersebut diasumsikan dapat memicu permasalahan Perilaku Kerja Pramudi seperti pembagian shift kerja oleh koordinator yang kurang menyesuaikan dengan kondisi pramudi; antara lain tingkat kelelahan, jarak antara domisili pramudi dengan pool, waktu pengoperasian kendaraan, dan lain-lain yang dapat mempengaruhi respon dari pramudi dalam mengoperasikan kendaraannya. Permasalahan lain terkait dengan Perilaku Kerja Pramudi adalah temuan dari Dinas Perhubungan Pemprov DKI mengenai masih buruknya *headway* (jarak antar bus) dimana di satu sisi terdapat kepadatan yang berlebihan, di satu sisi terdapat penumpukan bus. Permasalahan tersebut menimbulkan dampak tidak terpenuhinya standar minimal pelayanan sebagaimana telah ditetapkan oleh Pemprov DKI melalui Peraturan Gubernur Nomor 35 Tahun 2014 tentang Standar Pelayanan Minimal Unit Pengelola Transjakarta-Busway yang antara lain mengatur keamanan transportasi dan waktu kedatangan bus. Beberapa kecelakaan juga terjadi akibat respon yang kurang baik dari Pramudi terhadap

kondisi kerja yang dihadapinya, sebagaimana diungkapkan oleh Ditlantas Polda Metrojaya bahwa pada tahun 2018 telah terjadi kenaikan kecelakaan yang dialami bus Transjakarta sebanyak 26% (Puspita & Rastika, 2018). Permasalahan tersebut tentunya bukan hanya diatasi dengan menindak pramudi yang melakukan kesalahan, tetapi juga harus melihat dari sisi manajerial terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja.

Fakta lain yang ditemukan berpengaruh terhadap Perilaku Kerja adalah silih bergantinya pimpinan yang berimplikasi pada perubahan manajemen hingga ke tingkat bawah. Hal tersebut diakibatkan karena Kepemimpinan di Transjakarta tidak saja dikendalikan oleh pejabat Direktur Utama dan Komisaris perusahaan. Sebagai badan usaha milik pemerintah (dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta), kebijakan Transjakarta dapat pula datang dari atau dipengaruhi oleh Gubernur yang secara tidak langsung dapat berasal dari Kepala BPBUMD (Badan Pembina BUMD) serta beberapa institusi terkait seperti Dinas Perhubungan, DTKJ (Dewan Transportasi Kota Jakarta) dan instansi terkait lainnya di lingkungan Provinsi DKI. Hal tersebut dapat ditelusuri dari fakta bahwa sejak pertama didirikan (2014) Transjakarta telah mengalami pergantian Dirut dalam waktu yang singkat. Dirut yang pertama, diberhentikan oleh Gubernur DKI Jakarta pada 7 Januari 2016 dengan alasan tidak menguasai transportasi umum, tidak mengembangkan perusahaan (tidak menambah bus baru) dan tidak memahami visi Gubernur. Basuki Tjahaya Purnama yang saat itu menjabat gubernur mengatakan bahwa Transjakarta di bawah kendalinya tidak bisa bersaing dengan operator-operator bus lain (bus sedang) padahal alasannya menjadikan perseroan terbatas adalah agar dapat mempelajari berbagai kelemahan sistem bus rapid transit (Aziza, 2016). Dirut yang kedua pun tidak berlangsung lama karena diberhentikan pada 29 Oktober 2018 (Carina,

2018). Dirut yang ketiga juga menjabat kurang dari dua tahun karena mengundurkan diri pada 23 Januari 2020 tanpa alasan yang signifikan. Dirut keempat yang diangkat pada 24 Januari 2020 hanya menjabat selama empat hari karena tersangkut masalah hukum dan kemudian mengalami kekosongan Dirut hingga 28 Mei 2020 pada saat dilantikanya Dirut yang kelima. Pergantian Dirut yang relatif cepat tersebut berimplikasi juga pada perombakan beberapa pejabat di bawahnya. Untuk itu, kedinamisan kepemimpinan yang diwarnai dengan seringnya terjadi perombakan pimpinan tersebut perlu dilihat keterkaitannya dengan iklim organisasi dan perilaku kerja karyawannya, khususnya terhadap Pramudi sebagai pekerja di garda terdepan.

Legislasi dari pemerintah juga dapat memicu kerawanan tersendiri bila tidak disikapi dengan baik dan bijaksana oleh pimpinan perusahaan. Pada tahun 2000 pemerintah mengeluarkan undang-undang tentang serikat pekerja (UU nomor 21 Tahun 2000) dan pada tahun 2003 mengeluarkan undang-undang tentang ketenagakerjaan (UU Nomor 13 Tahun 2003). Kedua undang-undang tersebut memberikan peluang bagi para pekerja untuk dengan mudahnya mendirikan serikat pekerja. Di lingkungan Transjakarta saat ini terdapat beberapa serikat pekerja selain serikat pekerja yang telah dibentuk secara resmi oleh PT Transjakarta. Keberadaan beberapa serikat pekerja di satu perusahaan itu berimplikasi pada berafiliasinya para pekerja ke serikat pekerja yang berbeda. Kondisi ini dapat memicu permasalahan karena masing-masing serikat pekerja memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Pimpinan Transjakarta dalam hal ini dituntut untuk mampu mempertahankan iklim organisasi sehingga selalu terdapat lingkungan kerja yang kondusif khususnya bagi para Pramudi sebagai "ujung tombak" perusahaan. Hal itu sejalan dengan yang dikemukakan oleh Taguiri dan Litwin dalam Wirawan (2009, p. 41), yang memandang iklim organisasi sebagai kualitas internal organisasi yang terus

berlangsung, dialami oleh anggota, dan mempengaruhi perilaku anggota. Dengan adanya perbedaan kepentingan tersebut, menjadi masalah bagi manajemen untuk dapat menjamin bahwa para pramudi memiliki perilaku kerja yang sama atau paling tidak, sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan karena bisa muncul kemungkinan adanya perbedaan dalam menyikapi kebijakan perusahaan, misalnya karena ada yang pro dan yang kontra. Kemungkinan munculnya sikap pro dan kontra ini dapat dimanfaatkan oleh serikat pekerja untuk menggalang masa. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aksi demo yang muncul oleh para pekerja. Di sisi lain, pihak dari luar perusahaan dapat ikut mengakomodasikan kepentingannya melalui serikat pekerja tersebut. Manajemen perusahaan tidak dapat memaksa para pekerja untuk hanya berafiliasi pada serikat pekerja yang telah dibentuk oleh perusahaan karena terikat aturan kebebasan berserikat oleh undang-undang. Untuk itu perlu dikaji sejauh mana pengaruh dari kepemimpinan yang dinamis tersebut dengan iklim organisasi yang heterogen tersebut.

Sejak awal, Transjakarta telah menetapkan upah yang tinggi kepada pramudinya dibanding dengan perusahaan transportasi lainnya. Di satu sisi besarnya upah tersebut dapat menjadi pemicu bagi pramudi untuk dapat tenang bekerja namun di sisi lain dapat menjadi permasalahan tersendiri karena dapat mempengaruhi motivasi akibat tidak adanya lagi peningkatan upah akibat prestasi kerja seperti seperti yang diterapkan oleh pemerintah dengan berbagai tunjangan, seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, dan tunjangan lain yang diberikan berdasarkan kinerja atau jabatannya. Fakta tersebut menunjukkan bahwa pegawai negeri gajinya rendah, namun dikompensasi dengan tunjangan yang lain sehingga memotivasi pegawai untuk selalu bekerja lebih baik. Hal itu sejalan dengan teori harapan Vroom (1964 dalam Surbakti, 2014) dengan rumus "motivasi = $E \times I \times V$ " dimana E adalah ekspektasi. Dalam rumus tersebut menggunakan

tanda perkalian yang berarti bila tidak ada ekspektasi (bila nilainya nol) maka berarti sama sekali tidak ada motivasi. Merujuk pada rumus tersebut, dengan adanya upah yang tinggi dapat menghilangkan faktor ekspektasi. Namun demikian upah dan benefit adalah sebagian daripada *Transactional Reward* dan masih ada *Relational Reward* yang terdiri dari *learning and development* (kesempatan belajar dan pengembangan diri), dan *work environment* (adanya lingkungan kerja nyaman dan menyenangkan) sehingga permasalahan *Reward* yang telah diterapkan oleh Transjakarta tersebut perlu dilihat saling keterkaitannya dengan faktor kepemimpinan dan iklim organisasi. Untuk mengubah kebijakan upah tersebut tentunya dibutuhkan komunikasi dan diplomasi yang sangat bijaksana dari pimpinan perusahaan karena dapat memunculkan sikap resistensi pada karyawan yang dapat menimbulkan permasalahan baru karena resistensi bukan hanya muncul secara terbuka (*overt resistance*) namun juga secara tertutup (*covert resistance*) (Wibowo, 2016b, p. 168). Besaran upah tersebut juga telah memicu kesenjangan di antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (karyawan kontrak) sehingga menimbulkan beberapa aksi demo untuk menuntut kenaikan upah pekerja kontrak seperti yang terjadi pada Juni 2017 (Purba, 2017).

C. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan dan pembatasan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja pramudi Transjakarta?
2. Apakah Reward berpengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja Pramudi Transjakarta?

3. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja pramudi Transjakarta?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Iklim Organisasi di Transjakarta?
5. Apakah Reward berpengaruh langsung terhadap Iklim Organisasi di Transjakarta?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Reward?
7. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi?
8. Apakah Reward berpengaruh secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi?
9. Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui Reward

D. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka obyek utama dari kegiatan penelitian ini dibatasi pada pengoperasian Transjakarta setelah berubah menjadi perseroan terbatas pada tahun 2014. Obyek Pramudi dibatasi pada Pramudi yang telah menjadi karyawan tetap (yang telah bekerja lebih dari satu tahun) dan lebih difokuskan pada Depo Cawang yang berhubungan langsung dengan Kantor Pusat Transjakarta. Variabel Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta yang didekati melalui indikator *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *work quality*, *work habits*, *intuitive-confidence*, dan *personal presentation*. Kedua, hal-hal yang terkait dengan Variabel Kepemimpinan yang didekati melalui indikator *vision*, *managerial capability*, *diplomacy*, *feedback*, *personal style*, *personal energy*, dan *multi-cultural awareness*. Ketiga,

Variabel *Reward* yang didekati dengan indikator *Transactional Reward* dan *Relational Reward*. Keempat, Variabel Iklim Organisasi yang didekati dengan indikator *structure-autonomy*, *cohesion-conflict*, *trust-warmth*, *pressure-responsibility*, *support*, *recognition-identity*, dan *standard-fairness*.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan terhadap pengembangan Ilmu Manajemen SDM sebagai kegunaan teoritik maupun kontribusi terhadap praktek pengelolaan organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik sebagai kegunaan praktis. Berkaitan dengan kegunaan teoritik, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan variasi terhadap hasil-hasil studi tentang Perilaku Kerja sebagai bagian dari Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*), terutama di sektor pelayanan publik (BUMD/BUMN). Hasil penelitian ini diharapkan mendukung dan menguatkan teori dan konsep tentang Perilaku Kerja yang dihubungkan dengan variabel Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian multi-disiplin yang diharapkan mampu memperkaya khazanah kajian tentang Manajemen SDM.

Selain memberikan kegunaan teoritik, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan praktek, melalui pemberian gambaran menyeluruh berdasarkan fakta penelitian tentang manajemen SDM di organisasi privat pelayanan publik, terutama terkait dengan Perilaku Kerja, sehingga dapat dijadikan referensi oleh manajemen Transjakarta, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Pemerintah Daerah, ataupun Praktisi MSDM.

F. Signifikansi Penelitian

Terdapat enam landasan yang mendukung signifikansi kegiatan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Keputusan Gubernur (Kegub) Nomor 1042 Tahun 2018 tanggal 5 Juli 2018 tentang Kegiatan Strategis Daerah (KSD), dimana diantaranya adalah penciptaan layanan transportasi terintegrasi melalui OK-OTRIP, Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi pengemudi angkutan umum, dan Peningkatan kinerja badan usaha milik daerah
2. Kegub Nomor 1107 Tahun 2019 tentang Perubahan Kegub Nomor 1042 Tahun 2018 tentang Kegiatan Strategis Daerah yang antara lain mengamanahkan adanya Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan serta Sertifikasi Pengemudi Angkutan Umum (KSD Nomor 33) dan menambahkan kegiatan Pengembangan Budaya Organisasi (KSD nomor 68) di Lingkungan Pemprov DKI Jakarta dan .
3. Kegub Nomor 143 Tahun 2019 tentang Pengangkatan Anggota Dewan Riset Daerah Pemprov DKI dimana peneliti (Drs. Isroil Samihardjo, M.Def.Stud) sebagai salah satu anggota.
4. Nota Kesepahaman Riset antara Dewan Riset Daerah (DRD) Pemprov DKI dengan Transjakarta No 2771/PJ-PT.TJ/V/2019 20 Mei 2019 untuk melaksanakan riset bersama.

G. *State of the Art*

1. Kegiatan penelitian ini merupakan hal baru, khususnya menyangkut kajian tentang perilaku kerja pramudi di BUMD dan keterkaitannya dengan *Reward* dalam bentuk upah pokok pramudi yang tinggi dibanding dengan perusahaan lain

yang sejenis. Penelitian ini bisa menjadi dasar untuk mempertimbangkan sistem pemberian upah mana yang cocok untuk Pramudi. Penelitian ini menyarankan *Total Reward* namun untuk menerapkan sistem itu tidak lah mudah karena akan menimbulkan beberapa dampak yang harus diantisipasi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk menganalisis antisipasi tersebut yang dikaitkan dengan ilmu manajemen yang lain yang belum sepenuhnya dibahas dalam penelitian ini seperti *Change Management*, *Performance Management*, dan *Human Capital Management* serta ilmu-ilmu manajemen SDM yang lain.

2. Hasil kegiatan penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk penyusunan kurikulum dalam rencana pendirian Transjakarta Academy mengingat bahwa Pramudi tidak hanya dituntut sekedar mampu mengendarai dan mengendalikan kendaraan tetapi juga hubungan timbal balik dengan manajemen. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk mempersamakan persepsi sehingga ada kesamaan *chemistry* antar komponen yang terkait..
3. Metode dan hasil penelitian dapat digunakan sebagai "template" untuk penyusunan metode analisis manajemen SDM di Transjakarta mengingat bahwa untuk menganalisis SDM terdapat beberapa pilihan/metode yang harus dipilih. Dalam penggunaan Software SPSS misalnya, disana banyak terdapat opsi analisis yang bisa dipilih. Perbedaan memilih opsi akan memberikan hasil yang berbeda. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk membantu penentuan jalur analisis yang akan digunakan di Transjakarta, atau perusahaan lain yang sejenis.
4. Penelitian ini telah dapat memberikan sumbangan-sumbangan baru terhadap hasil-hasil penelitian dan teori yang sudah ada sehingga dapat mempermudah para

peneliti selanjutnya untuk menentukan teori yang akan diambil. Hasil penelitian ini juga merupakan hal baru untuk memperkaya khasanah falsafah kepemimpinan di Indonesia yang sudah sangat kuat seperti Kepemimpinan Soekarno, Kepemimpinan Soeharto, Ki Hajar Dewantoro, Sebelas Azas Kepemimpinan Prajurit, serta jenis-jenis atau model kepemimpinan yang sudah ada.

